

# La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec

Germain Julien

Volume 46, numéro 3, 1991

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050697ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050697ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Julien, G. (1991). La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 46(3), 584–615. <https://doi.org/10.7202/050697ar>

## Résumé de l'article

Le concept de qualité de vie au travail sert à mesurer si le milieu de travail est favorable au bien-être des employés. Son utilisation dans cette étude permet une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des déceptions, des doléances ou des insuffisances qui engendrent un mauvais moral parmi les professionnels. Il permet d'évaluer s'il existe une harmonie entre les attentes des professionnels à l'égard de leur emploi et les contraintes ou les exigences de leur milieu de travail.

# *La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec*

**Germain Julien**

*Le concept de qualité de vie au travail sert à mesurer si le milieu de travail est favorable au bien-être des employés. Son utilisation dans cette étude permet une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des déceptions, des doléances ou des insuffisances qui engendrent un mauvais moral parmi les professionnels. Il permet d'évaluer s'il existe une harmonie entre les attentes des professionnels à l'égard de leur emploi et les contraintes ou les exigences de leur milieu de travail.*

Depuis la fin des années 1970, le gouvernement du Québec a réduit les dépenses d'exploitation de l'administration, diminué la taille de la fonction publique, rationalisé les programmes et les services gouvernementaux et s'est dégagé d'un certain nombre d'activités. La situation qui découle de la répression de l'expansion du secteur public, de la diminution des dépenses de personnel, de l'imposition de coupures salariales, de la limitation des possibilités d'avancement (ex.: l'abolition au début de 1986 de la classe 1 de l'échelle salariale des professionnels) et des exigences gouvernementales d'une augmentation de la productivité aurait engendré, selon beaucoup d'observateurs<sup>1</sup>, un sentiment de dévalorisation et de désenchantement chez le personnel de la fonction publique. Ces observations nous ont incités à étudier la qualité de la vie au travail des professionnels à l'intérieur d'une étude sur les styles de gestion des cadres supérieurs de la fonction publique

---

\* JULIEN, G., École nationale d'administration publique, Québec.

<sup>1</sup> Voir notamment James I. GOW, «Repenser l'État et son administration», *Politique*, vol. 11, 1987, 5-42; CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC, *Pour une rénovation de l'administration publique*, Québec: Conseil du trésor, 1985, 11-14.

du Québec, leurs facteurs de façonnement, leurs conditions d'efficacité et leurs effets sur la qualité de vie au travail et la productivité des professionnels<sup>2</sup>.

La qualité de la vie au travail est un concept bien approprié pour une étude exploratoire qui vise à identifier les principales composantes du problème de la démobilisation des professionnels et à en circonscrire l'étendue, la signification et les sources. Ce concept englobe diverses préoccupations concernant la nature des tâches et le contexte physique, social et organisationnel dans lequel elles sont exercées<sup>3</sup>.

Le concept de qualité de vie au travail sert à mesurer si le milieu de travail est favorable au bien-être des employés. Son utilisation dans cette étude nous donnera une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des déceptions, des doléances ou des insuffisances qui engendrent un mauvais moral parmi les professionnels. Il nous permettra d'évaluer s'il existe une harmonie entre les attentes des professionnels à l'égard de leur emploi et les contraintes ou les exigences de leur milieu de travail. Ce diagnostic permettra en conséquence d'isoler des domaines particuliers où une amélioration s'impose.

Une étude exploratoire s'avère indispensable parce que peu de chercheurs se sont intéressés aux professionnels qui oeuvrent dans les bureaucraties mécanistes<sup>4</sup> de type wébérien comme les administrations gouvernementales où les spécialistes sont soumis à l'autorité d'un chef unique. Par

---

2 Sur cette étude, deux articles ont été publiés: Germain JULIEN, «Les styles de gestion des cadres supérieurs vus par les professionnels de la fonction publique du Québec», *Administration publique du Canada*, vol. 32, 1989, 449-461; et du même auteur, «Les facteurs affectant la productivité des professionnels de la fonction publique du Québec», *Optimum*, vol. 20, n° 4, 1989/90, 51-65.

3 Sur la définition et la mesure de ce concept, voir L. E. DAVIS et A. B. CHERNS, *The Quality of Working Life*, New York: The Free Press, 1975; B.A. MACY et P. H. MIRVIS, «A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral-Economic Terms», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976, 212-226; D. A. ONDRACK et M. G. EVANS, *Qualité de la vie au travail; évaluation et mesure*, Ottawa: Travail Canada, 1981; Albert RAPON, *La qualité de la vie au travail*, Paris: Presses Universitaires de France, 1983; Georges TREPO, *Enquête internationale sur les différentes méthodes d'évaluation de la qualité de vie au travail*, Paris: Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, 1978.

4 Sur les caractères distinctifs de la bureaucratie mécaniste et de la bureaucratie professionnelle, voir Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Montréal: Agence d'Arc, 1982.

contre, plusieurs études ont analysé les problèmes rencontrés par les professionnels qui sont à l'emploi d'organisations comme les universités et les hôpitaux où coexistent deux structures de pouvoir concurrentes, celle des administrateurs et celle des spécialistes<sup>5</sup>.

## LA POPULATION ÉTUDIÉE

Environ 13 000 professionnels de statut régulier (79 % d'hommes et 21 % de femmes) régis par la *Loi sur la fonction publique* travaillent dans vingt-quatre ministères et quarante-quatre organismes du gouvernement du Québec (63 % dans le Québec métropolitain, 22 % dans le Montréal métropolitain et 15 % dans les autres régions). Ces professionnels représentent le quart du personnel de la fonction publique. À cause du gel du recrutement, ce groupe subit un vieillissement accéléré: 46 % avaient quarante ans et plus en 1987 comparativement à 35 % en 1980; 47 % comptaient au moins onze années de service dans la fonction publique québécoise en 1987 comparativement à 24 % qui en comptaient au moins douze en 1982. Les professionnels sont classés dans trente-trois corps d'emplois requérant une formation universitaire. Les corps d'emploi les plus considérables sont les agents de recherche et de planification, les analystes de l'informatique et des procédés administratifs, les attachés d'administration, les agents de la gestion financière, les ingénieurs, les agents de la gestion du personnel, les agents d'information, les avocats et les notaires, les spécialistes en sciences de l'éducation et les agents de développement industriel<sup>6</sup>.

Les données de cette étude ont été recueillies par questionnaire, en novembre-décembre 1987 et janvier 1988, auprès d'un échantillon probabiliste de 4 502 professionnels qui était stratifié selon trois régions de travail (Québec métropolitain, Montréal métropolitain, autres régions) et selon vingt-quatre ministères et quarante-quatre organismes gouvernementaux. Cet échantillon a été choisi au hasard systématique parmi les quelques

---

5 Au cours des dernières années, plusieurs ouvrages sont parus sur la gestion des professionnels: Guy BENVENISTE, *Professionalizing the Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987; M. M. BROADWELL et R. S. HOUSE, *Supervising Technical and Professional People*, New York: John Wiley, 1986; Mary E. GUY, *Professionals in Organizations: Debunking a Myth*, New York: Praeger, 1985; Ralph KATZ, *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Cambridge: Ballinger, 1988; D.D. MARTIN et R.L. SHELL, *Management of Professionals: Insights for Maximizing Cooperation*, Quality Press, 1988; Joseph A. RAEIN, *The Clash of Cultures*, Boston: Harvard University Press, 1986; Albert SHAPER, *Managing Professional People: Understanding Creative Performance*, New York: The Free Press, 1985.

6 OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES, *Présence des femmes et des hommes dans la fonction publique du Québec*, Québec: l'Office, 1987.

13 000 professionnels syndiqués ou non syndiqués régis par la loi québécoise de la fonction publique. Le taux de réponse obtenu sans lettre de rappel s'élève globalement à 50,8 %. Les 2 289 professionnels qui ont participé à l'étude représentent proportionnellement l'ensemble des employés de cette catégorie, selon certaines caractéristiques comme le sexe, l'âge, les années de service, la région de travail et la taille de l'organisation.

Ce texte est enrichi aussi de quelques informations provenant d'un sondage réalisé en mai 1988, par un comité patronal et syndical, auprès de 2 084 professionnels de la fonction publique (1 410 répondants) sélectionnés au hasard parmi les membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec<sup>7</sup>. L'échantillon était stratifié selon le sexe et selon le statut d'emploi (régulier ou occasionnel). Les femmes et les employés occasionnels représentent respectivement 22 % et 9 % des membres du syndicat. Environ 2 750 professionnels qui possèdent un statut d'emploi régulier dans la fonction publique ne sont pas membres de ce syndicat: les agents de la gestion du personnel, les agents du vérificateur général, les ingénieurs, les avocats et les notaires, les médecins, les dentistes, les professeurs, les médiateurs, les conciliateurs et les commissaires du travail.

## L'OBJET ET LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La qualité de la vie professionnelle est étudiée sous deux angles principaux: le premier porte sur les sources de satisfaction ou d'insatisfaction au travail (la richesse de la tâche, les objectifs d'excellence à atteindre, les conditions facilitant le travail, les avantages économiques de l'emploi, les perspectives de carrière, les relations avec les collègues de bureau et les pratiques de gestion du supérieur immédiat); le deuxième aborde les symptômes de l'insatisfaction au travail (l'absentéisme, la propension à quitter l'emploi, les crises émotionnelles et les troubles physiologiques).

Cette étude analyse particulièrement si la qualité de la vie au travail varie en fonction de certains facteurs situationnels reliés au statut de l'unité administrative, à la nature de ses activités, au style de gestion de son chef et à la qualité de ses employés.

Le statut d'une unité de travail est déterminé par sa taille, son niveau hiérarchique, sa localisation territoriale, son degré d'autonomie envers la haute direction et la taille de son organisation d'appartenance. La nature des activités de l'unité de travail est définie par l'intensité de sa croissance,

---

7 COMITÉ SUR LA VALORISATION DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES, *Situation des professionnelles et des professionnels: résultats du sondage de mai 1988*, Québec: Secrétariat du Conseil du trésor, 1989.

le degré d'extériorité de ses fonctions, l'étendue de la dispersion territoriale de sa clientèle, son degré d'interdépendance avec les autres unités et le niveau de complexité des tâches des employés. Le style de gestion d'un cadre est décrit par son intérêt pour la réalisation du travail, le bien-être du personnel et le pouvoir. La qualité des professionnels est circonscrite par le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'unité de travail, la variété de l'expérience dans l'organisation et la compétence.

Des modèles log-linéaires ont été utilisés pour vérifier l'existence de relations significatives entre ces quatre groupes de facteurs situationnels et les divers indices de qualité de vie au travail des professionnels<sup>8</sup>. Les relations ont été considérées significatives au point de vue statistique lorsque la probabilité que la liaison observée soit due au hasard et non à la réalité était inférieure à 1 % de chances.

À ce propos, il est nécessaire également de donner des précisions sur la méthode utilisée pour mesurer quelques-uns des facteurs contextuels qui conditionnent la qualité de la vie professionnelle, notamment l'autonomie de l'unité de travail, le style de gestion de son chef, la complexité des tâches et la compétence du personnel. En raison de l'importance de l'influence exercée par le style de gestion du supérieur, une attention spéciale sera accordée à ce facteur.

Pour évaluer le degré d'autonomie de leur unité de travail, les professionnels invités à répondre au questionnaire devaient identifier le style de gestion (directif, consultatif ou participatif) pratiqué par la haute direction de leur ministère ou de leur organisme.

Pour mesurer la complexité des tâches, le questionnaire adressé aux professionnels leur demandait s'ils ont l'impression que les six énoncés suivants s'appliquent (pas du tout, peu, passablement, grandement ou parfaitement) à la plupart des professionnels de leur unité de travail: le travail confié aux professionnels demande une longue période d'apprentissage aux employés inexpérimentés; les professionnels consacrent presque tout leur temps à des tâches de conception, de planification, de prévision, de programmation, d'analyse ou de recherche; les tâches attribuées aux professionnels leur permettent habituellement d'utiliser pleinement leurs capacités; les tâches assignées aux professionnels leur donnent l'occasion d'acquérir en pratique de nouvelles compétences; les professionnels consacrent plusieurs heures par mois à des lectures spécialisées afin de rester à jour

---

<sup>8</sup> Mes meilleurs remerciements s'adressent à Monsieur Marc Duchesne, B.Sc. (statistique), pour sa précieuse contribution à l'analyse des tableaux de contingence selon des modèles log-linéaires.

dans les connaissances requises pour réaliser leur travail; les professionnels suivent chaque année des cours ou des stages de perfectionnement afin de rester à jour dans les connaissances requises pour faire leur travail.

Pour estimer la compétence des professionnels, le questionnaire leur demandait d'indiquer, d'après l'opinion de leur supérieur immédiat, si les trois énoncés suivants s'appliquent à la plupart des professionnels de leur unité: ils sont efficaces dans leur travail; ils ont une formation et une expérience suffisantes pour exécuter leurs tâches avec compétence; ils sont capables d'assumer de plus lourdes responsabilités.

Le niveau de préoccupation des cadres pour la réalisation du travail et leur souci envers le bien-être du personnel représentent les deux composantes utilisées traditionnellement pour définir les styles de gestion, c'est-à-dire les comportements adoptés par les supérieurs dans les relations avec leurs subordonnés.

En vue d'évaluer *l'intérêt des cadres pour la réalisation du travail*, les indicateurs insérés dans le questionnaire ont été divisés en deux éléments, comme le suggère Bergeron<sup>9</sup>: l'encadrement et la recherche de l'excellence.

Un administrateur qui adhère à un style orienté vers l'encadrement veille à bien planifier et coordonner le travail du personnel; il explique clairement à chaque personne son rôle et ses responsabilités et il aide les gens à organiser leur travail; il surveille étroitement le personnel dans l'accomplissement de ses tâches et il exige que les individus observent les règles et les procédures de l'unité de travail.

Un cadre dont le style est centré sur la recherche de l'excellence établit des objectifs stimulants pour les gens; il demande au personnel de faire du travail de haute qualité et il maintient des normes de productivité élevées; il insiste sur le respect des échéances; il signale aux individus dans quelle mesure leur travail est apprécié ou non.

Les données recueillies auprès des professionnels sur le style de gestion adopté par leur supérieur immédiat ont été soumises à une analyse factorielle, afin de voir si les indicateurs précédents manifestaient une grande homogénéité entre eux et contribuaient tous à la formation de la composante de la réalisation du travail. Certains indicateurs qui se sont révélés peu pertinents pour évaluer cette composante ont donc été éliminés de la mesure des styles de gestion. Entrent dans cette catégorie deux indicateurs d'encadrement qui paraissent caractériser de façon à peu près égale l'orientation vers la réalisation du travail et l'orientation vers le bien-être du personnel:

---

<sup>9</sup> Jean-Louis BERGERON, «Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent», *Relations industrielles*, vol. 34, 1979, 22-40.

expliquer clairement à chaque personne son rôle et ses responsabilités; aider les gens à organiser leur travail. Deux autres indicateurs se rapportant à la recherche de l'excellence ont aussi été rejetés parce qu'ils semblent principalement contribuer à définir l'orientation vers le bien-être du personnel: établir des objectifs stimulants pour les gens; signaler aux individus dans quelle mesure leur travail est apprécié ou non.

*Le souci des cadres envers le bien-être du personnel* constitue la seconde composante qui sert habituellement de base dans la définition de leur style de gestion. Bergeron conseille de diviser cette composante en trois facettes: les relations humaines, la participation et l'esprit d'équipe.

Un gestionnaire qui adopte un style orienté vers les relations humaines fait preuve de franchise dans ses rapports avec les individus; il est sympathique avec le personnel et facilement accessible; il tient les gens informés de tout ce qui touche leur travail; il se préoccupe des besoins et du bien-être du personnel et il aide chaque personne à progresser dans sa carrière.

Un cadre qui porte un intérêt élevé à la participation consulte les employés avant de prendre une décision qui les concerne; il encourage les gens à exprimer ouvertement leurs opinions même si elles diffèrent des siennes; il considère sérieusement les avis des membres de l'unité de travail lors de la prise de décision; il invite les membres à participer conjointement avec lui à l'établissement des objectifs de l'unité et à la détermination des tâches à réaliser, il donne aux individus le pouvoir de prendre de nombreuses décisions.

Un administrateur orienté vers l'esprit d'équipe incite les gens à échanger des idées et des opinions; il veille à créer un esprit de collaboration entre les personnes et il cherche à développer un sentiment de solidarité entre les individus; il aide à régler les problèmes et les conflits qui surviennent entre les membres de l'unité de travail; il fait travailler le personnel comme une équipe.

Tous ces indicateurs présentent sur le plan factoriel une grande homogénéité entre eux et contribuent fortement à la formation de la composante du bien-être du personnel.

Les typologies des styles de gestion dont la conception repose sur ces deux composantes traditionnelles (l'intérêt pour la réalisation du travail et l'intérêt pour le bien-être du personnel) présentent une définition incomplète des comportements adoptés par les cadres dans leurs relations avec le personnel. En renseignant davantage sur la fonction économique et la fonction sociale des styles que sur leur fonction politique, ces typologies réussissent mal à rendre compte du processus d'influence qui régit les rapports entre les supérieurs et leurs employés. Elles négligent les comportements des



cadres qui reflètent leur conception du rapport du pouvoir avec le personnel. Elles donnent ainsi une image imprécise des différentes sources de pouvoir utilisées par les cadres pour influencer les attitudes et les comportements de leurs subordonnés<sup>10</sup>. Elles tracent aussi un portrait partiel de la tolérance et de la réceptivité des cadres envers les tentatives d'influence des employés<sup>11</sup>. C'est pourquoi il semble préférable, pour décrire de façon adéquate les comportements de gestion des cadres, d'utiliser un modèle tripolaire où sont pris en considération trois types d'intérêt: le premier se rattachant à l'organisation (l'intérêt pour la réalisation du travail), le second se rapportant aux employés (l'intérêt pour le bien-être du personnel) et le troisième concernant le supérieur lui-même (l'intérêt pour le pouvoir).

*L'intérêt pour le pouvoir* se caractérise de façon générale par la tendance à maîtriser l'environnement, à influencer et à diriger les autres<sup>12</sup>. Les rapports de pouvoir sont fondés, à un degré plus ou moins élevé, sur l'exercice de la coercition. Plus la soif du pouvoir est vive, plus la relation entre le supérieur et ses subordonnés est basée sur l'utilisation de la contrainte et de l'autorité formelle que lui confère son statut hiérarchique<sup>13</sup>.

Le modèle intégrateur qui est proposé agence d'abord, en une gamme de neuf styles, les divers niveaux de préoccupation des cadres envers la réalisation du travail et le bien-être du personnel (tableau 1). Ce modèle classe ensuite les styles sur une échelle, selon le niveau d'intérêt d'un cadre pour le pouvoir ou selon sa stratégie de domination, c'est-à-dire d'après les moyens d'intervention privilégiés pour exercer son autorité et préserver son statut, voire pour influencer les employés et limiter leur influence. Finalement, ce modèle utilise la stratégie de domination comme référence pour désigner les styles.

Voici les traits dominants qui permettent de distinguer nettement les uns des autres ces neuf styles de gestion:

- le *dominateur* est très axé sur la réalisation du travail de l'unité administrative, mais peu soucieux du bien-être du personnel. Il est exigeant et dur. Sa façon d'exercer le pouvoir est arbitraire et coercitive. Il contraint

<sup>10</sup> Cette critique a été formulée antérieurement par Thomas A. KOCHAN, Stuart M. SCHMIDT et Thomas A. DECOTIIS, «Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship», *Human Relations*, vol. 28, 1976, 279-294.

<sup>11</sup> Cette critique a été faite auparavant par Gary A. JUKL, «Toward a Behavioral Theory of Leadership», *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 6, 1971, 414-440.

<sup>12</sup> Voir David C. McCLELLAND, «The Two Faces of Power», dans David C. McClelland et Robert S. Steel, *Human Motivation*, Morristown: General Learning Press, 1973, 300-316. Dans le même ouvrage, voir David G. WINTER, «The Need for Power», 279-286.

<sup>13</sup> Cette opinion est partagée notamment par Robert J. HOUSE, «Power and Personality in Complex Organizations», dans Barry M. Staw et L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988, 342-343.

TABLEAU 1

Traits distinctifs des styles de gestion selon trois pôles d'intérêt

<i>Style de gestion</i>	<i>Intérêt pour le pouvoir</i>	<i>Intérêt pour le bien-être du personnel</i>	<i>Intérêt pour la réalisation du travail</i>
<i>Dominateur</i>	Élevé	Bas	Élevé
<i>Directif</i>	Élevé	Bas	Moyen
<i>Séducteur</i>	Élevé	Moyen	Élevé
<i>Persuasif</i>	Moyen	Élevé	Élevé
<i>Opportuniste</i>	Moyen	Moyen	Moyen
<i>Consultant</i>	Moyen	Élevé	Moyen
<i>Collégial</i>	Bas	Élevé	Bas
<i>Délégateur</i>	Bas	Moyen	Bas
<i>Abdicataire</i>	Bas	Bas	Bas

les gens à obtempérer aux ordres en exerçant une pression agressive ou menaçante. Il ne tolère aucune tentative d'influence de la part des employés.

- le *directif* est modérément préoccupé par la réalisation du travail, mais il se montre indifférent au bien-être du personnel. Il est jaloux de ses fonctions et de ses prérogatives. Il a érigé un système détaillé de normes, de règles et de procédures afin d'être en mesure de bien protéger son pouvoir, en contrôlant étroitement ses employés et en éliminant ou à tout le moins en minimisant leur influence.
- le *séducteur* combine une forte orientation vers la réalisation du travail avec un intérêt modéré pour le bien-être du personnel. Il a la ferme volonté d'accomplir la mission qu'il s'est donnée. Il projette une image de dynamisme, de compétence et d'assurance qui séduit les employés et stimule leur collaboration.
- le *persuasif* conjugue un souci élevé pour la réalisation du travail et une préoccupation marquée pour le bien-être du personnel. Plutôt que de les imposer, il fait la promotion de ses idées et explique la pertinence de ses décisions de manière à minimiser la résistance des employés et à susciter leur adhésion.
- l'*opportuniste* manifeste un intérêt moyen tant pour la réalisation du travail que pour le bien-être du personnel. Son comportement se caractérise par la prudence. Avant de résoudre un problème, il fait un sondage

d'opinion parmi les individus influents auprès de leurs collègues de travail, pour évaluer la probabilité d'acceptation de la décision qu'il envisage de prendre. Au moment de la décision finale, il fait les concessions nécessaires pour ne pas avoir de difficultés avec ses collaborateurs.

- le *consultant* porte un intérêt élevé au bien-être du personnel et se préoccupe moyennement de la réalisation du travail. Il encourage ses employés à exercer sur lui une assez grande influence. Il leur présente les problèmes et sollicite leurs commentaires et leurs avis avant de prendre lui-même les décisions.
- le *collégial* se préoccupe beaucoup du bien-être du personnel, mais est peu axé sur la réalisation du travail. Il s'efforce de créer et de maintenir un bon esprit de coopération dans son équipe. Il privilégie la recherche en commun pour trouver des solutions aux problèmes posés. Il ne tente pas de résister à l'influence qu'exercent sur lui les employés. Les décisions prises se fondent sur les apports de chacun et tendent à être le résultat du consensus général.
- le *délégué* se préoccupe modérément du bien-être du personnel et s'intéresse faiblement à la réalisation du travail. Il a confiance dans ses employés et il veut les aider à exercer leurs talents et à développer leurs aptitudes. Il leur confie une part de ses responsabilités et leur donne le pouvoir de prendre certaines décisions.
- l'*abdicateur* se désintéresse autant du bien-être du personnel que de la réalisation du travail. Il abandonne ses responsabilités aux employés. Il tolère l'autogestion en les laissant s'organiser comme ils l'entendent et résoudre entre eux le plus grand nombre possible de problèmes. Il se contente de fournir l'information et le soutien strictement indispensables à l'accomplissement de leurs tâches.

Comme une proportion infime de professionnels de la fonction publique du Québec estiment relever de cadres qui utilisent le style collégial, celui-ci ne pourra pas être considéré dans les analyses suivantes.

## LES SOURCES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction ou l'insatisfaction au travail est le sentiment favorable ou défavorable que les employés éprouvent à l'égard des différents aspects

de leur emploi. Ce sentiment résulterait de la comparaison que le personnel fait entre ce qu'il observe actuellement dans son travail et ce qu'il aimerait y trouver<sup>14</sup>.

Pour mesurer ce sentiment chez les professionnels de la fonction publique québécoise, le questionnaire qui leur a été adressé était une adaptation du *Minnesota Satisfaction Questionnaire*<sup>15</sup>. Cet instrument a été sélectionné pour plusieurs raisons: il représente l'un des questionnaires les plus couramment utilisés pour évaluer ce sentiment; il est approprié pour mesurer la satisfaction intrinsèque et extrinsèque; il comprend le plus grand nombre d'aspects reliés au travail et à son contexte. Le répondant devait exprimer son niveau de satisfaction envers chacun de ces aspects à l'aide d'une échelle en cinq degrés qui variait de «pas du tout satisfait» à «entièrement satisfait».

Les réponses des professionnels ont été soumises à une analyse factorielle afin de voir si des éléments de satisfaction manifestaient une grande homogénéité et pouvaient être regroupés sous un nombre restreint de sources de satisfaction. L'arrangement factoriel obtenu montre que les éléments se partagent effectivement en sept sources distinctes. Deux sources sont liées au contenu ou à la nature du travail et cinq sont associées à l'environnement du travail.

Les deux sources intrinsèques de satisfaction découlent de l'accomplissement du travail lui-même et ont trait à la richesse de la tâche et aux objectifs d'excellence à atteindre. Ces deux sources expliquent seulement 13,6 % de la variation du degré de satisfaction au travail des professionnels. En définitive, ces deux sources ne représentent pas les déterminants les plus importants de la satisfaction chez les professionnels.

Les cinq sources extrinsèques de satisfaction proviennent du fait de travailler dans un contexte matériel, humain et administratif propre à une organisation. Elles se rapportent aux pratiques de gestion du supérieur immédiat, aux perspectives de carrière, aux avantages économiques de l'emploi, aux conditions facilitant le travail et aux relations avec les collègues de bureau. Ces cinq sources rendent compte de 52,0 % de la variation du degré de satisfaction au travail des professionnels, les pratiques de gestion du supérieur en expliquant 33,4 % à elles seules. Autrement dit, la

---

14 Sur la définition et la mesure de la satisfaction au travail, voir Robert FRANCÈS, *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, Paris: Presses Universitaires de France, 1981; V. LAROCHE, A. LÉVESQUE et F. DELORME, «Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure», *Relations industrielles*, vol. 28, 1973, 76-109; Alan H. PORTIGAL, *Pour la mesure de la satisfaction au travail*, Paris: OCDE, 1976.

15 D. J. WEISS, R. V. DAWIS, G. W. ENGLAND et L. H. LOFQUIST, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

satisfaction globale des professionnels varie beaucoup en fonction des comportements de gestion de leur supérieur et peu en fonction des autres sources.

C'est à l'égard des sources qui sont associées à l'environnement du travail que les professionnels de la fonction publique québécoise éprouvent à la fois le plus de satisfaction et d'insatisfaction (tableau 2). En effet, les relations avec les collègues et les avantages économiques de l'emploi constituent les sources les plus satisfaisantes, tandis que les perspectives de carrière, les conditions facilitant le travail et les pratiques de gestion du supérieur forment les plus grandes sources d'insatisfaction. Entre ces deux extrêmes, on trouve les sources reliées à la nature du travail: la richesse de la tâche et les objectifs d'excellence.

TABLEAU 2

Répartition des professionnels selon leur degré de satisfaction à l'égard des principales dimensions de leur emploi

<i>Principales dimensions de l'emploi</i>	<i>Degré de satisfaction (en pourcentage)</i>		
	<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Fort</i>
Relations avec les collègues	6,6	30,7	62,6
Avantages économiques de l'emploi	7,0	41,9	51,1
Richesse de la tâche	14,2	42,8	43,0
Objectifs d'excellence	13,2	54,3	32,4
Pratiques de gestion du supérieur	31,7	38,6	29,7
Conditions facilitant le travail	42,9	22,5	34,7
Perspectives de carrière	58,8	27,7	13,5

Les sections suivantes de ce chapitre définissent les sept dimensions de l'emploi identifiées ci-dessus, précisent pour chacune d'elles quels aspects du travail causent de la satisfaction ou de l'insatisfaction et montrent quels facteurs situationnels ont une incidence sur le niveau de satisfaction des professionnels.

## **Les relations avec les collègues**

Les relations avec les collègues évoquent leur cordialité et leur coopération. C'est l'aspect de l'environnement du travail qui suscite la satisfaction la plus vive auprès de la majorité des professionnels.

La proportion de professionnels qui expriment une grande satisfaction à l'égard des relations avec leurs collègues de bureau diffère selon les modalités de certains facteurs situationnels: la complexité des tâches des professionnels de leur unité de travail (coefficient de contingence =  $c = 0,18$ ), l'intérêt de leur supérieur pour le bien-être du personnel ( $c = 0,19$ ) et son style de gestion ( $c \leq 0,40$ ).

Les professionnels sont davantage portés à manifester un haut degré de satisfaction au sujet des relations avec leurs collègues, lorsque la complexité des tâches attribuées aux professionnels de leur unité de travail est forte plutôt que faible: 68,8 % des professionnels dont les tâches sont très complexes et 50,8 % de ceux dont les tâches sont peu complexes éprouvent ce sentiment.

La tendance des professionnels à exprimer de la satisfaction à l'égard des relations avec leurs collègues s'amplifie à mesure qu'augmente l'intérêt de leur supérieur immédiat pour le bien-être du personnel: la proportion de professionnels hautement satisfaits est de 49,1 % quand l'intérêt pour le bien-être est faible, de 60,1 % quand l'intérêt est modéré et de 78,8 % quand il est fort.

La proportion de professionnels fortement satisfaits des relations avec leurs collègues atteint son point culminant dans les unités de travail administrées par des cadres de type persuasif (83,0 %) ou consultant (75,3 %). Cette proportion est assez élevée aussi dans les unités gérées par un séducteur (67,8 %), comparativement à celles dirigées par un cadre dominateur (50,5 %), directif (52,1 %), délégué (40,9 %) ou abdicataire (41,7 %). Finalement, cette proportion est remarquable également dans les unités relevant d'un cadre opportuniste (59,0 %).

## **Les avantages économiques de l'emploi**

Les avantages économiques de l'emploi touchent à l'horaire de travail, au salaire en regard de la contribution aux réalisations de l'unité de travail et à la sécurité financière que donne l'emploi.

Les avantages économiques de l'emploi constituent un motif de satisfaction très élevé chez la moitié des professionnels, même si le tiers sont mécontents de leur salaire. De fait, plusieurs demandent une prime de productivité.

Le rapport d'un sondage fait auprès des membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec présente des résultats similaires. La plupart des répondants sont satisfaits de la sécurité d'emploi (sauf évidemment les employés occasionnels), des avantages sociaux et de l'aménagement du temps de travail, mais plusieurs employés réguliers (47 % des hommes et 25 % des femmes) se plaignent du salaire. De plus, 41 % des répondants souhaitent qu'une excellente performance au travail soit reconnue par une prime au rendement<sup>16</sup>.

La proportion de professionnels fortement satisfaits des avantages économiques de leur emploi varie selon le style de gestion de leur supérieur immédiat ( $c \leq 0,25$ ). Cette proportion est plus élevée dans les unités de travail administrées par des cadres persuasifs (60,2 %) ou consultants (63,2 %) que dans les unités gérées par des cadres de type dominateur (41,0 %), directif (36,9 %) ou abdicataire (39,5 %).

### **La richesse de la tâche**

La richesse de la tâche évoque la clarté du rôle et des responsabilités, l'utilité du travail, la possibilité de travailler indépendamment des autres, la variété des activités, la possibilité d'utiliser pleinement ses connaissances et ses aptitudes professionnelles, la liberté d'action dans l'organisation et la réalisation du travail, l'occasion de manifester de la créativité, le sentiment de fierté procuré par l'accomplissement du travail et le prestige du poste.

Certains aspects liés à la richesse de la tâche apportent une grande satisfaction à la majorité des professionnels, notamment la variété des tâches, la possibilité de travailler indépendamment des autres, la liberté d'action dans l'organisation et la réalisation du travail.

Toutefois, le tiers des professionnels se disent insatisfaits de la clarté de leur rôle et de leurs responsabilités, de même que du prestige de leur poste. Le quart expriment du mécontentement au sujet de la possibilité d'utiliser pleinement leurs connaissances et leurs aptitudes professionnelles, ainsi qu'à propos de l'occasion qui leur est donnée de manifester de la créativité.

Quelques informations extraites d'un sondage fait auprès des membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec sont de nature à confirmer les résultats précédents: 30 % notent que les mandats, les dossiers ou les tâches qui leur sont confiés sont peu ou très peu souvent définis

---

16 COMITÉ SUR LA VALORISATION DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES, *Situation des professionnelles et des professionnels: résultats du sondage de mai 1988*, 20, 27.

clairement en termes d'objectifs ou d'attentes, d'échéances ou de délais de réalisations; 37 % disent utiliser dans leur travail actuel seulement quelques-unes ou très peu de leurs capacités professionnelles<sup>17</sup>.

La satisfaction des professionnels envers la richesse de leur tâche évolue en fonction des modalités de certaines variables situationnelles: la complexité des tâches des professionnels de leur unité de travail ( $c = 0,34$ ), la croissance ( $c = 0,19$ ) et l'autonomie ( $c = 0,20$ ) de leur unité, l'intérêt de leur supérieur pour le bien-être du personnel ( $c = 0,29$ ), son intérêt pour le pouvoir ( $c = 0,17$ ) et son style de gestion ( $c \leq 0,51$ ).

Les professionnels qui exercent leurs activités dans des unités de travail où la complexité des tâches est forte ont tendance à être hautement satisfaits de la richesse de leur tâche, comparativement à ceux qui sont au service d'unités où cette complexité est faible: 53,8 % des professionnels dont les tâches sont très complexes et 21,5 % de ceux dont les tâches sont peu complexes éprouvent ce sentiment.

La croissance de l'unité de travail explique aussi, dans une moindre mesure cependant, la variation de la satisfaction des professionnels à l'égard de la richesse de leur tâche. Comparativement aux professionnels qui effectuent leur travail dans des unités où l'évolution des fonctions, du budget et de l'effectif durant les trois dernières années a été caractérisée par le déclin ou la stabilité, les professionnels oeuvrant au sein d'unités qui ont connu une croissance lente, modérée ou rapide ont davantage tendance à exprimer une grande satisfaction: 52,1% des professionnels dont l'unité de travail a vécu la croissance et 34,3 % de ceux dont l'unité a subi le déclin ou la stabilité manifestent ce sentiment.

Lorsque la haute direction d'une organisation permet aux unités de travail d'exercer de l'influence, les professionnels se révèlent davantage satisfaits de la richesse de leur tâche que lorsqu'une faible autonomie est conférée aux unités de travail par la haute direction: 53,9 % des professionnels qui relèvent d'une unité dont l'autonomie est forte et 36,5 % de ceux qui appartiennent à une unité dont l'autonomie est faible expriment une forte satisfaction.

Le degré de satisfaction des professionnels à l'égard de la richesse de leur tâche est élevé quand leur supérieur a une grande préoccupation pour leur bien-être: 68,7 % sont fortement satisfaits dans ces conditions. À l'inverse, la proportion d'insatisfaits devient considérable lorsque le supérieur est peu soucieux du bien-être des professionnels: 34,4 % sont peu ou pas du tout satisfaits dans ce contexte.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, 8, 26.



L'intérêt du supérieur pour le pouvoir a aussi une incidence sur le niveau de satisfaction des professionnels envers la richesse de leur tâche. Ils ressentent davantage de satisfaction lorsque leur supérieur manifeste un intérêt modéré pour le pouvoir plutôt qu'un intérêt faible ou fort: la proportion de fortement satisfaits est de 51,8 % dans le premier cas comparativement à 27,6 % et à 29,6 % dans les deux autres.

En dernière analyse, la proportion de professionnels fortement satisfaits de la richesse de leur tâche atteint son sommet quand ils oeuvrent dans des unités dirigées par des cadres de style persuasif (74,9 %) ou consultant (63,8 %). À l'inverse, la plus grande proportion de mécontents se rencontre parmi ceux qui relèvent de cadres de style dominateur (30,3 %), directif (34,5 %) ou abdicataire (37,8 %). Les cadres de style séducteur, opportuniste ou délégateur se situent entre ces deux extrêmes: ils dirigent respectivement 46,9 %, 38,8 % et 37,9 % de professionnels éminemment satisfaits.

### **Les objectifs d'excellence**

Les objectifs d'excellence rappellent les délais fixés pour accomplir le travail, la quantité de travail à produire et les normes de qualité à respecter.

Le nombre de professionnels qui témoignent de la satisfaction au sujet des objectifs d'excellence à atteindre dans leur unité de travail fluctue selon les modalités de certains facteurs contextuels: la compétence ( $c=0,16$ ) et la complexité ( $c=0,20$ ) des tâches des professionnels de leur unité de travail, l'intérêt de leur supérieur pour le bien-être du personnel ( $c=0,25$ ) et son style de gestion ( $c\leq 0,46$ ).

La propension des professionnels à se révéler hautement satisfaits des objectifs d'excellence caractérise davantage les unités où la compétence des professionnels est grandement appréciée par leur supérieur immédiat que les unités où les professionnels sont jugés peu compétents: 35,6 % des professionnels de forte compétence et 13,6 % de ceux de faible compétence ressentent une profonde satisfaction.

C'est dans les unités de travail où la complexité des tâches assignées aux professionnels est forte, plutôt que dans celles où elle est faible, que les professionnels ont une tendance plus marquée à exprimer une grande satisfaction à l'égard des objectifs d'excellence qui leur sont fixés: 38,7 % des professionnels dont les tâches sont très complexes et 20,4 % de ceux dont les tâches sont peu complexes éprouvent ce sentiment.

La tendance des professionnels à manifester beaucoup de satisfaction à l'égard des objectifs d'excellence grandit à mesure que s'accroît la préoccupation de leur supérieur pour leur bien-être: la proportion de professionnels hautement satisfaits passe, de 15,5 % quand l'intérêt pour le bien-être est faible, à 29,5 % quand l'intérêt est modéré et à 53,3 % quand il est fort.

La proportion de professionnels fortement satisfaits des objectifs d'excellence est plus élevée, d'abord dans les unités de travail gérées par des cadres de type persuasif (57,8 %), puis dans celles administrées par des cadres de style consultant (48,8 %). Elle est aussi plus grande dans les unités administrées par des cadres de style séducteur (36,0 %) ou opportuniste (27,5 %) que dans celles dirigées par des cadres dominateurs (15,8 %), directifs (14,4 %) ou abdicataires (17,8 %).

### **Les pratiques de gestion du supérieur**

Les pratiques de gestion du supérieur immédiat renvoient aux comportements adoptés concernant l'encadrement, la recherche de l'excellence, les relations humaines, la participation et l'esprit d'équipe. Ils soulèvent l'insatisfaction de presque le tiers des professionnels.

L'élément auquel les cadres supérieurs paraissent généralement accorder le plus d'importance est *la recherche de l'excellence*. De l'avis de plus de la moitié des professionnels, les cadres insistent fortement, et quelquefois extrêmement, sur la qualité du travail et le respect des échéances. Un peu plus de 40 % des professionnels trouvent que leur supérieur se préoccupe intensément aussi de maintenir des normes de productivité élevées.

Cependant, leurs comportements ne concordent pas toujours dans ce domaine. C'est ainsi qu'environ 45 % des professionnels notent que les cadres se préoccupent peu, voire pas du tout, d'établir des objectifs stimulants. Près de 40 % disent que les cadres se soucient guère de leur signaler si leur travail est apprécié ou non.

Aux yeux des professionnels, *les relations humaines* occupent en général le second rang parmi les préoccupations des cadres supérieurs. Environ la moitié des professionnels estiment que les cadres se préoccupent fortement, sinon extrêmement, de faire preuve de franchise ou d'être sympathiques avec eux et facilement accessibles. C'est dans une proportion de 40 % que les professionnels affirment que la direction se soucie grandement aussi de les tenir informés de tout ce qui touche leur travail.

En matière de relations humaines également, les comportements des cadres présentent des tendances contraires. Un peu plus de 45 % des professionnels soutiennent que les dirigeants ne se préoccupent guère, voire parfois pas du tout, de les aider à progresser dans leur carrière. Un peu plus de 35 % des professionnels ont le sentiment que les cadres se soucient peu également de leurs besoins et de leur bien-être.

*L'encadrement* est l'élément auquel les cadres accordent en général le moins d'importance. Environ la moitié des professionnels estiment que leur supérieur immédiat se soucie peu, parfois aucunement, de les aider à organiser leur travail et de les surveiller étroitement dans l'accomplissement de leurs tâches. Un peu plus de 35 % déclarent que les cadres ne se préoccupent que faiblement aussi de leur expliquer de façon claire leur rôle et leurs responsabilités.

Par contre, toujours en matière d'encadrement, près de 40 % des professionnels mentionnent que leur supérieur immédiat exige fortement, et quelquefois extrêmement, qu'ils observent les règles et les procédures de l'unité de travail. Un peu plus de 35 % reconnaissent que les cadres veillent d'une manière intense également à bien planifier et coordonner le travail des professionnels.

*L'esprit d'équipe* est un deuxième élément auquel les cadres supérieurs attribuent habituellement moins d'importance. Environ 40 % des professionnels estiment que le personnel de direction cherche peu, et parfois même nullement, à développer un sentiment de solidarité, à régler les problèmes et les conflits qui surviennent entre les membres de l'unité de travail et à les faire travailler dans un esprit d'équipe. De plus, les opinions des professionnels se partagent à peu près également au sujet de la faible ou de la forte importance accordée par leur supérieur immédiat aux comportements suivants: inciter les individus à échanger des idées et des opinions et veiller à créer entre eux un esprit de collaboration.

*La participation* occupe une position intermédiaire parmi les éléments précédents. Une proportion assez semblable de professionnels estime que les cadres accordent une faible importance et une forte importance à chacune des pratiques de gestion suivantes: consulter les professionnels avant de prendre une décision qui les concerne, les encourager à exprimer ouvertement leurs opinions même si elles diffèrent de celles du supérieur, considérer sérieusement leurs avis lors de la prise de décision, les inviter à participer étroitement à l'établissement des objectifs de l'unité de travail et à la détermination des tâches à réaliser, leur donner le pouvoir de prendre de nombreuses décisions.

Le sentiment que les professionnels éprouvent à l'égard des comportements de gestion de leur supérieur diffère nettement selon qu'ils appartiennent à l'une ou l'autre modalité de plusieurs variables: la compétence ( $c=0,27$ ) et la complexité des tâches ( $c=0,29$ ) des professionnels de leur unité de travail, la croissance ( $C=0,17$ ) et l'autonomie ( $c=0,26$ ) de leur unité, l'intérêt de leur supérieur pour le bien-être du personnel ( $c=0,50$ ), son intérêt pour la réalisation du travail ( $c=0,22$ ), son intérêt pour le pouvoir ( $c=0,22$ ) et son style de gestion ( $c\leq 0,67$ ).

Le mécontentement des professionnels est plus manifeste dans les unités de travail où le supérieur immédiat estime qu'ils manquent de compétence: 65,1 % des professionnels de faible compétence et 26,5 % de ceux de forte compétence éprouvent un sentiment d'insatisfaction envers les pratiques de gestion de leur supérieur. À l'inverse, la satisfaction est plus visible dans les unités où la compétence des professionnels est évaluée de façon positive: 33,3 % des professionnels de forte compétence et 7,2 % de ceux de faible compétence expriment une grande satisfaction; 40,2 % des professionnels de forte compétence et 27,7 % de ceux de faible compétence montrent une satisfaction modérée.

Dans les unités de travail où la complexité des tâches attribuées aux professionnels est faible, ceux-ci sont davantage portés à exprimer de l'insatisfaction envers les pratiques de gestion de leur supérieur: 48,5 % des professionnels dont les tâches sont peu complexes et 23,1 % de ceux dont les tâches sont très complexes éprouvent ce sentiment. À l'opposé, lorsque la complexité des tâches est forte, les professionnels ont une propension plus grande à se révéler extrêmement satisfaits: 37,9 % des professionnels dont la complexité des tâches est forte et 13,6 % de ceux dont la complexité des tâches est faible atteignent ce niveau de satisfaction.

La tendance des professionnels à manifester du mécontentement au sujet du style de gestion de leur supérieur est plus marquée dans les unités de travail où l'évolution des fonctions, du budget et de l'effectif durant les trois dernières années a été caractérisée par le déclin ou la stabilité: 38,6 % des professionnels dont l'unité n'a pas connu la croissance et 24,7 % de ceux dont l'unité a expérimenté la croissance ressentent de l'insatisfaction. Par contre, les professionnels dont l'unité de travail a vécu une croissance lente, modérée ou rapide sont davantage disposés à exprimer une forte satisfaction: 36,0 % des professionnels qui ont profité de la croissance et 23,5 % de ceux qui ont subi le déclin ou la stabilité manifestent un sentiment aussi élevé.

Des professionnels mécontents des pratiques de gestion de leur supérieur se rencontrent plus souvent lorsqu'une faible autonomie est laissée à leur unité de travail par la haute direction de l'organisation: 39,2 % des

professionnels qui sont à l'emploi d'unités disposant d'une petite marge de liberté et 18,8 % de ceux qui travaillent dans des unités à forte autonomie ressentent de l'insatisfaction. À l'opposé, des professionnels fortement satisfaits apparaissent davantage lorsque la haute direction permet à leur unité de travail d'exercer une influence sur les décisions: 44,0 % des professionnels qui relèvent d'une unité dont l'autonomie est forte et 21,6 % de ceux qui dépendent d'une unité dont l'autonomie est faible éprouvent ce sentiment.

Le degré de satisfaction des professionnels à l'égard des pratiques de gestion de leur supérieur est grandement influencé par son niveau de préoccupation pour le bien-être du personnel. La tendance des professionnels à manifester du mécontentement atteint son maximum lorsque le supérieur se désintéresse de leur bien-être: 89,2 % des professionnels sont peu ou pas du tout satisfaits dans cette situation. À l'opposé, leur niveau de satisfaction parvient au sommet quand leur supérieur se préoccupe hautement de cet aspect: 77,8 % des professionnels sont fortement satisfaits dans ces circonstances.

L'intérêt des cadres pour la réalisation du travail explique aussi le niveau de satisfaction des professionnels envers les pratiques de gestion de leur supérieur. La tendance à exprimer du mécontentement est très forte quand le supérieur se préoccupe peu de la réalisation du travail: 75,6 % des professionnels sont peu ou pas du tout satisfaits dans ces conditions. À l'inverse, lorsque cet aspect de la gestion intéresse leur supérieur, les professionnels ont une certaine propension à manifester de la satisfaction: 46,8 % sont fortement satisfaits dans ce contexte.

Le degré de satisfaction des professionnels à l'égard des pratiques de gestion de leur supérieur est lié aussi à son goût du pouvoir. La tendance à exprimer du mécontentement est forte, non seulement quand le supérieur montre beaucoup d'intérêt pour le pouvoir, mais également lorsqu'il s'en désintéresse: 56,7 % dans le premier cas et 78,0 % dans le second sont peu ou pas du tout satisfaits. De ce fait, on peut supposer que les professionnels qui manquent de liberté d'action se sentent paralysés et ceux qui disposent de trop de latitude se sentent abandonnés. Mais il est important de noter que les professionnels détestent plus l'abandon que la paralysie; ils se plaignent plus de ne pas être assez contrôlés et soutenus par leur supérieur que d'être enrégimentés; ils aiment moins l'indépendance que la dépendance hiérarchique. En effet, la proportion de mécontents est plus élevée quand le supérieur utilise peu son pouvoir de contrainte. En d'autres termes, ils apprécient de disposer d'une certaine autonomie, mais à la condition que celle-ci ne soit pas trop grande. Ainsi, lorsque le supérieur manifeste un intérêt

modéré pour le pouvoir, les professionnels ont alors une certaine propension à se dire satisfaits: 42,6 % sont fortement satisfaits dans ces conditions. En fin de compte, les professionnels favorisent principalement une répartition équilibrée des forces entre eux et leur supérieur. Ils privilégient des rapports de type égalitaire fondés sur l'échange d'idées et le dialogue entre partenaires d'une même cause.

En définitive, la proportion de professionnels mécontents des comportements de gestion de leur supérieur atteint son maximum quand celui-ci adopte un style dominateur (79,8 %), directif (91,2 %), délégateur (53,0 %) ou abdicataire (91,7 %). À l'opposé, la proportion de professionnels hautement satisfaits est à son zénith lorsque le supérieur épouse un style persuasif (81,5 %) ou consultant (75,3 %). Entre ces deux extrêmes, la proportion de professionnels modérément satisfaits atteint son sommet quand le supérieur pratique un style séducteur (60,5 %) ou opportuniste (63,8 %).

### **Les conditions facilitant le travail**

Les conditions facilitant le travail décrivent la disponibilité et la qualité des locaux ainsi que la disponibilité et la qualité du matériel de travail et de l'équipement.

C'est dans une proportion de 42,9 % que les professionnels témoignent du mécontentement à propos des conditions matérielles propres à faciliter la réalisation de leur travail, spécialement la disponibilité et la qualité des locaux. Par exemple, plusieurs désirent des locaux mieux aérés et moins bruyants qui favorisent la concentration.

Selon un sondage effectué auprès des membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, la majorité des répondants expriment de l'insatisfaction à l'égard de la discrétion (63 %) et de la quiétude (51 %) de leur lieu de travail. De plus, une proportion notable de professionnels syndiqués estiment que leur organisation répond peu ou pas du tout à leurs besoins en matière de bureautique (41 %), d'informatique (38 %), de matériel de documentation (46 %), de personnel technique (44 %) et de personnel de bureau (34 %)<sup>18</sup>.

La proportion de professionnels insatisfaits de leurs conditions matérielles de travail varie selon le style de gestion de leur supérieur immédiat ( $c \leq 0,22$ ). On rencontre plus souvent des mécontents lorsque le supérieur adopte un style abdicataire (58,3 %) plutôt qu'un style séducteur (39,0 %),

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, 15-16.

persuasif (35,2 %) ou consultant (37,7 %). Les insatisfaits sont plus visibles aussi lorsqu'un cadre utilise un style dominateur (53,5 %) ou directif (46,4 %) plutôt qu'un comportement persuasif (35,2 %).

### **Les perspectives de carrière**

Les perspectives de carrière représentent les chances d'accéder à un poste de cadre, les possibilités d'avancement pour rendement exceptionnel, les possibilités d'affectation à un autre ministère ou organisme et la politique de perfectionnement du personnel de l'organisation.

La majorité (58,8 %) des professionnels se révèlent insatisfaits de leurs perspectives de carrière. Les deux tiers expriment du mécontentement à l'égard des possibilités d'avancement pour rendement exceptionnel, plus de la moitié manifestent de l'insatisfaction au sujet des chances d'accéder à un poste de cadre et la moitié partagent ce sentiment envers la politique de perfectionnement du personnel de leur organisation.

Selon un sondage réalisé auprès des membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, 41 % des employés réguliers et 56 % des employés occasionnels se plaignent de l'accès au perfectionnement, 42 % des réguliers et 70 % des occasionnels sont insatisfaits des possibilités de carrière dans la fonction publique. Une proportion considérable de l'ensemble des professionnels syndiqués estiment que leur organisation favorise peu ou pas du tout les possibilités suivantes: services conseils sur la carrière (88 %), mesures de départ assisté (87 %), promotion (81 %), changement de corps d'emploi (80 %), information sur la carrière (77 %), assistance des supérieurs dans la réalisation de leur plan de carrière (71 %), mutation dans un autre ministère ou un autre organisme (67 %), affectation dans le même ministère ou le même organisme (64 %), nomination comme employé régulier (62 %). Enfin, 52 % des employés réguliers et 64 % des employés occasionnels disent que leur organisation répond peu ou pas du tout à leurs besoins de formation ou de perfectionnement<sup>19</sup>.

La proportion de professionnels insatisfaits de leurs perspectives de carrière diffère selon les modalités de plusieurs variables contextuelles: leur ancienneté dans l'unité de travail ( $c=0,16$ ), la complexité des tâches assignées aux professionnels de leur unité ( $c=0,25$ ), la croissance de leur unité ( $c=0,18$ ), le style de gestion de leur supérieur immédiat ( $c\leq 0,38$ ), le niveau hiérarchique et l'autonomie de leur unité ( $c=0,19$ ).

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, 15, 24, 27.

Les professionnels qui oeuvrent dans des unités où la complexité des tâches est faible ont une propension plus grande que ceux qui travaillent dans des unités où cette complexité est forte à être mécontents des perspectives d'avenir qui s'ouvrent devant eux: 76,6 % des professionnels dont les tâches sont peu complexes et 49,9 % de ceux dont les tâches sont très complexes éprouvent ce sentiment.

Dans les unités de travail qui ont connu le déclin ou la stabilité de leurs fonctions, de leur budget et de leur effectif durant les trois dernières années, les professionnels ont davantage tendance à exprimer du mécontentement à propos de leur carrière que dans les unités qui ont vécu une croissance lente, modérée ou rapide: 67,4 % des professionnels dont l'unité de travail a subi le déclin ou la stabilité et 50,1 % de ceux dont l'unité a goûté à la croissance manifestant de l'insatisfaction.

Dans les unités de travail dont le niveau hiérarchique est bas, les professionnels insatisfaits de leur régime de carrière se rencontrent plus souvent lorsqu'une petite marge d'autonomie est conférée à l'unité par la haute direction et, à l'inverse, les mécontents sont moins nombreux lorsque la haute direction permet à l'unité d'exercer une influence sur les décisions qui la concernent: parmi les unités administratives situées au bas de la hiérarchie (4<sup>e</sup> niveau ou plus), 67,1 % des professionnels qui sont à l'emploi d'unités disposant d'une faible autonomie et 46,4 % de ceux qui travaillent dans des unités à forte autonomie se révèlent insatisfaits.

Les professionnels qui ont une assez longue expérience dans leur unité de travail actuelle sont plus portés à exprimer du mécontentement à l'égard de leurs perspectives de carrière que ceux dont l'ancienneté est plus courte: 65,9 % des professionnels qui ont trois ans ou plus d'ancienneté et 50,7 % de ceux qui ont moins de trois ans de service ressentent de l'insatisfaction.

La proportion de professionnels mécontents de leurs perspectives de carrière est plus élevée quand ils relèvent d'un cadre qui adopte un style de gestion dominateur (84,8 %), directif (79,8 %), abdicataire (83,1 %) ou délégateur (76,6 %), comparativement à un cadre de style séducteur (54,8 %), persuasif (43,6 %), opportuniste (56,5 %) ou consultant (39,5 %).

## **LES SYMPTÔMES DE L'INSATISFACTION AU TRAVAIL**

Pour évaluer la qualité de la vie professionnelle, de nombreux chercheurs recourent à des indicateurs qui représentent habituellement des symptômes de l'insatisfaction au travail tels que l'absentéisme, les départs



volontaires, l'instabilité émotionnelle et les désordres physiologiques. Les quatre sections suivantes de ce chapitre présentent des informations sur ces symptômes et montrent qu'ils varient en fonction de certains facteurs situationnels.

### **L'absentéisme**

Dans la fonction publique québécoise, 44,9 % des professionnels s'absentent du travail pendant quatre jours ou plus au cours d'une année; 21,3 % s'absentent pendant sept jours ou plus et 11,5 % pendant dix jours ou plus.

L'absentéisme des professionnels change selon les modalités de quelques variables: le sexe et l'ancienneté dans l'unité de travail ( $c=0,18$ ), le style de gestion du supérieur ( $c\leq 0,24$ ) et la satisfaction envers la richesse de la tâche ( $c=0,21$ ).

Les femmes n'ont pas tendance à s'absenter plus souvent que les hommes. Cependant, la propension à l'absentéisme est plus forte chez les femmes qui ont une assez longue expérience dans leur unité de travail, comparativement à celles dont l'ancienneté est plus courte: 61,6 % des professionnelles qui travaillent depuis au moins trois ans dans leur unité pour leur supérieur immédiat actuel et 43,6 % de celles qui ont un ou deux ans de service dans cette unité s'absentent pendant quatre jours ou plus au cours d'une année.

La proportion de professionnels qui s'absentent fréquemment du travail est plus forte dans les unités gérées par des cadres de type dominateur (57,7 %), directif (55,9 %) ou abdicateur (56,1 %) que dans celles administrées par des cadres de style persuasif (33,9 %), consultant (35,7 %) ou délégué (32,6 %).

L'absentéisme des professionnels semble être influencé aussi par leur degré de satisfaction envers la richesse de leur tâche. Évidemment, l'absentéisme des professionnels est en relation inverse avec leur niveau de satisfaction; il augmente à mesure que diminue la satisfaction à l'égard de cette dimension de leur situation de travail: la proportion de professionnels qui s'absentent pendant quatre jours ou plus au cours d'une année est de 34,2 % quand la satisfaction est forte, de 49,2 % quand la satisfaction est moyenne et de 64,6 % quand elle est faible.

### La propension à quitter l'emploi

La propension à quitter leur emploi est indéniable chez les professionnels de la fonction publique québécoise. Quatre indicateurs permettent de mesurer l'ampleur de cette tendance:

- 76,4 % des professionnels pensent sérieusement à partir pour occuper un poste dans une autre unité de travail ou une autre organisation (46,7 % y pensent parfois, 23,7 % souvent et 6,0 % constamment);
- durant une année, 41,0 % ont fait des démarches concrètes pour trouver un nouvel emploi (20,0 % en ont fait une et 21,0 % quelques-unes);
- 41,4 % ont l'intention de se chercher un nouvel emploi pendant l'année (30,6 % disent que leur intention est probable et 10,8 % qu'elle est certaine);
- s'ils avaient l'occasion de trouver un nouvel emploi, comportant le même salaire et les mêmes avantages sociaux que celui qu'ils ont actuellement, 45,5 % le prendraient (34,6 % le prendraient probablement et 10,9 % certainement).

Selon un sondage fait auprès des membres du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, 65 % des répondants ont un plan personnel de carrière qui se caractérise principalement par le désir suivant: continuer à exercer le même emploi (13 %), accroître leurs responsabilités (29 %), gérer des ressources humaines, financières ou matérielles (22 %), se spécialiser (13 %), devenir plus polyvalent (13 %), changer de secteur d'activités (10 %). Ils ont l'intention de poursuivre leur carrière d'ici trois ans soit dans le même ministère ou le même organisme (67 %), soit dans un autre ministère ou un autre organisme (22 %), soit à l'extérieur de la fonction publique (10 %). Voici enfin la proportion de répondants qui ont entrepris les démarches suivantes en vue de changer d'emploi: avis à leur organisation du désir de changer d'emploi (15 % des réguliers et 10 % des occasionnels), candidature à un concours de recrutement dans la fonction publique (13 % des réguliers et 47 % des occasionnels), démarches qui sont plus que des demandes d'information auprès d'autres ministères ou d'autres organismes (19 %) et à l'extérieur de la fonction publique (9 % des réguliers et 25 % des occasionnels)<sup>20</sup>.

La propension des professionnels à quitter leur emploi semble dépendre de quelques facteurs contextuels: l'intérêt de leur supérieur pour le bien-être du personnel ( $c = 0,22$ ), son intérêt pour le pouvoir ( $c = 0,16$ ), son style

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, 22, 24.

de gestion ( $c \leq 0,29$ ), leur satisfaction non seulement envers les pratiques de gestion de leur supérieur ( $c = 0,28$ ), mais aussi envers leurs perspectives de carrière ( $c = 0,26$ ), la richesse de leur tâche ( $c = 0,33$ ) et les objectifs d'excellence qui leur sont fixés ( $c = 0,21$ ).

La propension des professionnels à laisser volontairement leur emploi atteint un point culminant quand leur supérieur se soucie peu de leur bien-être: 89,4 % ont une forte propension à partir dans cette situation. À l'opposé, leur propension à quitter l'emploi est à un niveau minimum quand leur supérieur a une préoccupation marquée pour leur bien-être: 37,9 % ont une faible propension à partir dans ce contexte.

La propension des professionnels à quitter leur emploi s'explique aussi par l'intérêt de leur supérieur pour le pouvoir. Cette tendance est forte lorsque le supérieur manifeste soit peu soit beaucoup d'intérêt pour le pouvoir: 83,9 % des professionnels dans le premier cas et 82,6 % dans le second ont une forte propension à partir. Celle-ci est moindre lorsque l'intérêt du supérieur pour le pouvoir est modéré: 31,7 % des professionnels ont une faible propension à partir dans ces conditions.

En fait, la proportion de professionnels ayant une forte propension à quitter leur emploi est plus élevée dans les unités de travail qui relèvent d'un cadre au style dominateur (90,7 %), directif (89,2 %) ou abdicataire (88,5 %) que dans celles qui dépendent d'un cadre séducteur (72,0 %), persuasif (60,3 %), opportuniste (72,7 %) ou consultant (64,3 %).

La propension des professionnels à laisser leur emploi augmente à mesure que diminue leur niveau de satisfaction à l'égard des pratiques de gestion de leur supérieur: la proportion de professionnels qui ont une forte propension à partir est de 56,6 % quand leur satisfaction est élevée, de 74,7 % quand leur satisfaction est modérée et de 88,8 % quand elle est basse.

La tendance des professionnels à quitter leur emploi grandit à mesure que décroît leur satisfaction envers leurs perspectives de carrière: la proportion de professionnels qui ont une forte propension à partir est de 53,6 % quand leur niveau de satisfaction est élevé, de 63,1 % quand leur niveau est moyen et de 83,7 % quand il est bas.

La tendance des professionnels à laisser leur emploi se renforce à mesure que baisse leur degré de satisfaction envers la richesse de leur tâche: la proportion de professionnels qui ont une grande propension à partir est de 57,5 % quand leur satisfaction est forte, de 83,6 % quand elle est modérée et de 97,6 % quand elle est faible.

Finalement, la propension des professionnels à quitter leur emploi croît à mesure que s'amoindrit leur satisfaction envers les objectifs d'excellence qui leur sont fixés: la proportion de professionnels qui ont une forte tendance à partir passe de 61,8 %, quand le niveau de satisfaction est élevé, à 78,1 % quand il est moyen et à 89,1 % quand il est bas.

### Les crises émotionnelles

Les huit manifestations émotionnelles de l'insatisfaction au travail qui sont notées le plus souvent dans la littérature<sup>21</sup>, et que cette étude a utilisées pour construire un indice d'instabilité émotionnelle, sont l'impatience, l'agressivité, la nervosité, l'angoisse, le découragement, la fatigue excessive, le besoin de solitude et l'inattention.

Au moins cinq fois par mois au total, 78,6 % des professionnels éprouvent ces sentiments à cause de leur travail. Les manifestations émotionnelles les plus fréquentes sont l'inattention, la nervosité et l'impatience (tableau 3).

**Tableau 3**  
Répartition des professionnels selon la fréquence mensuelle  
des crises émotionnelles causées par leur travail

Catégorie de crises émotionnelles	Fréquence mensuelle (en pourcentage)		
	Moins d'une	Une à à trois	Quatre ou plus
Avoir du mal à concentrer son attention ou à réfléchir	22,8	48,5	28,7
Être nerveux	26,1	51,7	22,2
Être impatient	23,5	55,5	21,0
Avoir envie d'être seul	46,4	37,4	16,2
Être excessivement fatigué	38,4	47,1	14,5
Être angoissé	48,7	36,9	14,4
Être agressif	40,5	46,7	12,8
Être découragé	55,6	35,3	9,1

21 R. L. KAHN, *Work and Health*, New York: Wiley-Interscience, 1980; A. SAVOIE et A. FORGET, *Le stress au travail: mesures et prévention*, Montréal: Agence d'Arc, 1984; P. R. TURCOTTE, «Élaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations», *Relations industrielles*, vol. 35, 1980, 494-514.

La fréquence des crises émotionnelles diffère selon que les professionnels appartiennent à l'une ou l'autre modalité de certaines variables situationnelles: la variété de l'expérience dans la fonction publique du Québec et le sexe ( $c = 0,16$ ), le style de gestion de leur supérieur ( $c \leq 0,22$ ), leur satisfaction non seulement envers les pratiques de gestion de leur supérieur ( $c = 0,16$ ), mais aussi envers la richesse de leur tâche ( $c = 0,15$ ) et les objectifs d'excellence qui leur sont fixés ( $c = 0,18$ ).

Les crises émotionnelles sont plus fréquentes chez les femmes que chez les hommes, mais seulement parmi les professionnels dont la variété de l'expérience dans la fonction publique du Québec est minime, c'est-à-dire parmi ceux qui ont occupé un seul poste puisqu'ils n'ont jamais changé d'organisation ni d'unité de travail au sein d'une même organisation: chez les professionnels dont la variété de l'expérience est minime, 86,5 % des femmes et 70,4 % des hommes font au moins cinq crises émotionnelles par mois.

La proportion de professionnels qui sont atteints de fréquentes crises émotionnelles est plus forte dans les unités de travail gérées par des administrateurs de style dominateur (89,0 %), directif (88,4 %) ou abdicataire (85,6 %) que dans celles dirigées par des cadres de type persuasif (70,8 %) ou consultant (71,6 %).

La fréquence des crises émotionnelles augmente à mesure que décroît le niveau de satisfaction des professionnels à l'égard des pratiques de gestion de leur supérieur: la proportion de professionnels qui font au moins cinq crises émotionnelles par mois est de 69,2 % quand leur satisfaction est élevée, de 79,7 % quand leur satisfaction est modérée et de 85,9 % quand elle est basse.

La fréquence des crises émotionnelles prend de l'ampleur à mesure que diminue la satisfaction des professionnels envers la richesse de leur tâche: la proportion de professionnels qui font au moins cinq crises émotionnelles par mois est de 72,4 % quand leur niveau de satisfaction est élevé, de 80,8 % quand leur niveau est moyen et de 90,5 % quand il est bas.

Finalement, la fréquence des crises émotionnelles croît à mesure que baisse le degré de satisfaction des professionnels envers les objectifs d'excellence qui leur sont fixés: la proportion de professionnels qui font au moins cinq crises émotionnelles par mois passe de 69,1 %, quand le niveau de satisfaction est élevé, à 81,1 % quand il est moyen et à 91,8 % quand il est bas.

### Les troubles physiologiques

Les répercussions physiques de l'insatisfaction au travail analysées dans cette étude sont les brûlures d'estomac, la mauvaise digestion, la perte d'appétit, les nausées, les vomissements, la constipation ou la diarrhée, le mal de tête, les difficultés respiratoires, les étourdissements ou la perte de conscience, le tremblement des mains et l'insomnie.

Les malaises affectant le plus souvent les professionnels sont le mal de tête et l'insomnie (tableau 4). Au moins quatre fois par mois au total, 29,4 % des professionnels sont incommodés par ces malaises à cause de leur travail. La propension des professionnels à avoir des maux de tête et des insomnies évolue selon le style de gestion de leur supérieur immédiat ( $c \leq 0,19$ ). La proportion de professionnels éprouvés au moins quatre fois par mois par ces désordres physiologiques est plus élevée lorsque leur supérieur adopte un style de gestion dominateur (39,0 %), directif (40,5 %) ou abdicataire (36,1 %) plutôt qu'un style persuasif (22,1 %) ou consultant (23,6 %).

**TABLEAU 4**

**Répartition des professionnels selon la fréquence mensuelle  
des désordres physiologiques causés par leur travail**

<i>Troubles physiologiques</i>	<i>Fréquence mensuelle (en pourcentage)</i>	
	<i>Moins d'une fois</i>	<i>Une fois ou plus</i>
Mal de tête	42,5	57,5
Insomnie	57,4	42,6
Mauvaise digestion	70,7	29,3
Constipation ou diarrhée	79,3	20,7
Difficultés respiratoires	80,6	19,4
Brûlures d'estomac	81,1	18,9
Perte d'appétit	85,1	14,9
Nausées	91,0	9,0
Tremblements des mains	91,2	8,8
Étourdissement ou perte de conscience	92,1	7,9
Vomissements	98,2	1,8

La tendance des professionnels à ressentir les autres troubles physiologiques varie aussi selon le style de gestion de leur supérieur immédiat ( $c \leq 0,19$ ). La proportion de professionnels affectés au moins une fois par mois est plus forte dans les unités de travail gérées par un cadre directif (63,8 %) que dans celles administrées par un cadre persuasif (45,3 %, consultant (44,2 %) ou délégué (42,4 %).

## CONCLUSION

Les résultats de cette étude révèlent que les comportements de gestion du supérieur immédiat expliquent la plus grande part de la variation du degré de satisfaction au travail des professionnels de la fonction publique québécoise, non seulement au point de vue global mais également à l'égard de presque tous les aspects de leur emploi. Seule la propension des professionnels à quitter leur unité administrative dépend plus de la richesse de leur tâche que des pratiques de gestion de leur supérieur.

Les résultats de l'étude montrent aussi que les professionnels ont toujours plus tendance à manifester de la satisfaction envers les divers aspects de leur travail lorsqu'ils oeuvrent dans des unités administrées par des cadres de style persuasif ou consultant. À l'opposé, ils sont toujours plus portés à exprimer du mécontentement lorsqu'ils relèvent de cadres de type dominateur, directif ou abdicateur.

Ainsi, les comportements de gestion des cadres est le facteur qui doit prédominer dans les mesures prises pour améliorer la qualité de la vie au travail des professionnels de la fonction publique québécoise. Cependant, on pourra également atténuer leurs réactions d'insatisfaction en améliorant les conditions facilitant le travail et les perspectives de carrière. Ces deux éléments devraient sans doute mériter plus d'attention qu'on ne leur en a prêtée jusqu'ici.

Finalement, il est important de noter que l'idéal professionnaliste fondé sur l'autonomie dans la réalisation du travail ne semble pas être un enjeu majeur pour les professionnels qui oeuvrent dans la fonction publique québécoise. Ceux-ci apprécient de disposer d'une certaine liberté d'action, mais à la condition qu'elle ne soit pas trop grande. Ils ne perçoivent pas les contrôles exercés par l'autorité hiérarchique comme une menace pour leur autonomie professionnelle.

## *The Quality of Working Life of Professionals in the Québec Public Service*

According to many observers, there seems to be a feeling of depreciation and disillusion among the professionals in Québec's public service. In this study on the quality of their work life, we have tried to identify the main components and to define the extent, the meaning and the origins of this feeling. We intend to provide a better knowledge and understanding of the disappointments, complaints and inadequacies which breed low spirits among these professionals. We wish to determine whether their expectations concerning their job are in keeping with the restraints and requirements of their working place. Such a diagnosis will then make it possible to delimit precise fields where improvement is imperative.

The data for this study were collected in November and December 1987 and in January 1988. A questionnaire was sent to a probability sample of 4 502 professionals, divided in three areas of employment (Greater Québec City, Greater Montréal and the remaining areas), and in 24 government departments and 48 agencies. This sample was picked at systematic random among some 13 000 professionals, whether or not they are members of a union, and who are under Québec's law on public service. No reminder was sent, and the overall reply rate reached 50,8 %. The 2 289 professionals who took part in the research are proportionally representative of all the employees of that category, according to details such as sex, age, number of years in service, employment area, size of organization.

The quality of professional life has been looked at from two main angles: in one case, the focus is on the causes of satisfaction or dissatisfaction at work (richness of the job, goals of excellence to be achieved, conditions making work easier, economic benefits of the job, professional prospects, relationships with office colleagues, immediate superior's management practices); the second point of view is that of the symptoms of dissatisfaction at work (absenteeism, propensity to quit job, emotional crises, physiological trouble).

Among the causes of satisfaction, two are related to the content or the nature of the work, and five are linked with the working environment. The two intrinsic causes of satisfaction depend on the work itself and have to do with the richness of the job and the goals of excellence to be achieved. They account for only 13,6 % of the variation in the degree of satisfaction of the professionals at work. In fact, these two causes can not be considered the main factors in the professionals' dissatisfaction.

The five extrinsic causes of satisfaction come from the specific material, human and administrative context of an organization in which one works. They are related to the immediate superior's management practices, the professional prospects, the economic benefits of the job, the conditions that make work easier and the relationships with the office colleagues. These account for 52 % of the variation in the degree of satisfaction of the professionals at work, the immediate superior's management practices alone being responsible for 33,4 % of that variation. In other words,



the professionals' overall degree of satisfaction varies a lot according to the management behaviors of the immediate superior and little according to other factors.

The causes pertaining to the working environment are responsible both for the most satisfaction and the most dissatisfaction of Québec's public service professionals. In fact, relationships with colleagues and economic benefits cause the most satisfaction, whereas professional prospects, conditions making work easier and immediate superior's management practices cause the most dissatisfaction. Between both extremes are to be found the causes related to the nature of the work — the richness of the job and the goals of excellence to be achieved.

More specifically, we have tried to determine, in this study, whether the quality of work life varies according to situational factors pertaining to the status of the administrative unit, the nature of its activities, the kind of management of its head and the quality of its employees.

Results of this study show that the immediate superior's management behaviors account for the largest part of the variation in the degree of satisfaction at work of Québec's public service professionals, not only with their job in general, but also with almost every particular aspect of it. Only one symptom, the professionals' propensity to leave their administrative unit, is caused more by the aspect of the richness of their work than by that of their superior's management practices.

Results also show that professionals always tend to be more satisfied with the different aspects of their job when they work in units run by managers who prefer to try persuasion or to seek advice. On the other hand, they tend to express more discontent when they have to work under managers who are of a domineering, directing or abdicant kind.

Thus, the aspect of the management practices of executives has to be the predominant factor in the measures to be taken in order to improve the quality of work life of Québec's public service professionals. However, they might also show less dissatisfaction, if the conditions making work easier and the professional prospects were improved. Both these aspects obviously deserve more attention than what they have received so far.

Finally, it is important to note that the ideal of professionalism, based on the concept of autonomy in the fulfilment of one's work, does not seem to be considered an issue of major importance by Québec's public service professionals. These employees appreciate the idea of having a relative freedom of action, provided it is not unlimited; they do not perceive controls exerted by the authority as a threat to their professional autonomy.